

Seminarunterlage:

Zuhören im Mitarbeitergespräch

Dipl.-Psych. Egbert Babst

Diese Seminarunterlage wird im Rahmen eines verhaltensorientierten Seminars ausgegeben.
E-Mail: EgbertBabst@BabstSoft.com
www.BabstSoft.com



Letzte Auflage 31. Januar 2021

1 INHALT

1	INHALT	2
2	MITARBEITERGESPRÄCHE ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT	3
2.1	Funktion des Mitarbeitergespräches	4
2.2	Die Struktur des Mitarbeitergespräches	6
2.3	Qualifizierung zum Gesprächsleiter	7
2.3.1	Selbstbild kennen	7
2.3.2	Fremdbild erfahren haben	7
2.3.3	Feedback geben können	8
3	FUNKTION DER ZUHÖRPHASE	9
3.1	Energieblockaden lösen	9
3.2	Vertrauen schaffen	9
3.3	Einwände	10
3.4	Die Grundstrategie des Leiters in der Zuhörphase	12
3.4.1	Hebammen-Funktion des Vorgesetzten	12
3.4.2	Probleme, welche der Mitarbeiter ins Gespräch mitbringt	12
3.4.3	Taktieren unnötig machen	13
3.4.4	Den "roten Faden" des Mitarbeiters erkennen	13
3.4.5	Dimensionen des Gespräches während des Zuhörens	14
3.4.6	Stärke des Vertrauens: Das Risiko der missbrauchten Offenheit	14
3.4.7	Tiefe des Ausleuchtens	15
3.4.8	Anzahl der Themen	15
3.5	Entwicklungsmodell der Zuhörphase	15
3.5.1	Kontakt	16
3.5.2	Wünsche und Forderungen	16
3.5.3	Beziehung zu den Mitarbeitern	17
3.5.4	Beziehung zum Gesprächsleiter	18
3.5.5	Selbstreflexion	18
3.6	Abschluss der Zuhörphase	19
3.6.1	Das Gespräch durchlief nicht alle Stufen	19
3.6.2	Entlastung des Gesprächsleiters	20
4	INDEX	21
5	ZUR PERSON DES TRAINERS	23

2 MITARBEITERGESPRÄCHE ALS FÜHRUNGSMITTEL

Viele Unternehmen sind hinsichtlich der Leistungsbewertung ihrer Mitarbeiter in einem Dilemma: Dem Anspruch einer leistungsgerechten Bezahlung und Karriereförderung stehen nur scheinbar objektive Verfahren der Personalbeurteilung gegenüber. Selbst psychologische Tests bieten in der Einschätzung durch Fachleute vielfache Angriffspunkte hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit und Gültigkeit¹. Das sogar, wenn sie von ausgebildeten Psychologen angewendet werden. Um wie viel fragwürdiger sind dann Testverfahren und erst recht die üblichen Beurteilungsbogen in der Hand des psychologischen Laien?

Ein Ausweg aus dem Dilemma der Subjektivität von Mitarbeiterbeurteilungen ist, diese zum Prinzip zu erklären, sozusagen aus der Not eine Tugend zu machen. Nicht mehr Beurteilung von Eigenschaften steht auf der Tagesordnung, sondern die Mitteilung von subjektiven und objektivierbaren Eindrücken des Vorgesetzten von seinem Mitarbeiter. Er gibt also Feedback und stimmt dies mit den Eindrücken des Mitarbeiters von sich selbst ab: Auswertung der Divergenzen, SOLL-IST-Abwei-

chungsanalyse, Regelkreisprinzip. Die Bezeichnung für Gespräche dieser speziellen Art: *Das Mitarbeitergespräch*.

Die Anwendung dieses Führungsinstrumentes unterstützt eine kooperative Beziehung: Sie sucht statt der Oben-Unten-Beziehung im Beurteilungsgespräch den Dialog zwischen menschlich gleichberechtigten Partnern, auch wenn diese von den Funktionen her unterschiedliche Entscheidungskompetenzen haben.

Gut gedacht, und doch schwer zu realisieren, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter einander erstmals in dieser Weise begegnen. Denn so einfach sind die alten Rollenklischees nicht auszuräumen. Und scheinbar paradox: Manch ein Gruppen- oder Abteilungsleiter wird in dem Akt des formellen Mitarbeitergespräches erstmals genötigt, seine Vorgesetzten-Rolle auch ganz formal einzunehmen, leitet er doch das Gespräch. Nicht immer ist ihm dies willkommen. Einige Führungskräfte, die sich eigentlich als Experten verstehen und Führungsaufgaben "zwangsläufig" auf dem Weg nach oben übernehmen mussten, neigen dazu, ihre Vorgesetztenfunktion herunterspielen. Sie fürchten um ihre Akzeptanz bei den Mitarbeitern² und meiden deshalb formelle Akte oder überlassen diese lieber dem nächsthöheren Vorgesetzten.

Ein anderes Problem liegt in der notwendigen Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch. Man sollte meinen, dass Gespräche zwischen Vorge-

¹ Im Gegensatz zur weitverbreiteten Annahme, Psychologie sei eine „weiche“ Wissenschaft, verfügt sie über ein bestens entwickeltes Inventar mathematisch-statistischer Methoden zur empirischen Überprüfung der Qualität von psychologischen Tests. Sie erlauben die Bestimmung von Gütekoeffizienten wie „Objektivität“, „Reliabilität“ (Verlässlichkeit) und „Validität“ (Gültigkeit) von Tests. Zwei Beispiele aus der fast unübersehbaren Bibliographie zu diesem Thema:
LIENERT, Gustav A.; „Testaufbau und Testanalyse“; Verlag Julius Beltz, Weinheim, 1969.

Wer mathematische Formeln mit der gleichen Leidenschaft zu lesen pflegt wie andere Mickey-Mouse-Hefte, dem sei ans Herz gelegt, das folgende Buch in die nächsten Ferien mitzunehmen:
HORST, Paul; „Messung und Vorhersage - Eine Einführung in die psychologische Testtheorie“; Verlag Julius Beltz, Weinheim Berlin Basel, 1971.

² Aus heimlicher Angst vor Mitarbeitern kann auch ein starres Festhalten an pseudoobjektiven, formalistischen Verfahren resultieren, wie der nachfolgende Aufsatz aufweist:
KAPPLER, E. "Angst vor Mitarbeitern"; Wirtschaftswoche 8, 1992, S.99-100.

setzen und Mitarbeiter zu den Selbstverständlichkeiten des Berufsalltags gehören. Das mag bei *Sachfragen* auch der Fall sein, wenn jedoch der Gedankenaustausch auf der persönlichen *Beziehungsebene* (Feedback) stattfinden soll, so kommen oft genug uneingestandene Ängste und Beklemmungen auf beiden Seiten hoch. Beide, Mitarbeiter und Vorgesetzter, müssen deshalb auf diese Begegnung vorbereitet sein. Wenn sich solche Gespräche eingespielt haben, können die gewünschten Effekte eintreten: Transparenz, Vertrauensbildung und Kooperation.

Die Gedanken und Empfehlungen in dieser Seminarunterlage lassen sich in jedem Unternehmen nutzen, welches klärende Feedback-Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern institutionalisieren will. Entscheidend für den Erfolg ist vor allem die "Philosophie des Unternehmens", welche die mitarbeiterorientierte Struktur dieser Gespräche



Mitarbeitergespräch als Basis für den Erfolg

tragen, ja wollen muss³.

2.1 FUNKTION DES MITARBEITERGESPRÄCHES

Richtig praktiziert, soll das Mitarbeitergespräch zu einem sich wiederholenden Impuls für die Entstehung von Arbeitsproduktivität, Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit durch Partnerschaft und Transparenz der Arbeitsbeziehungen werden. Dadurch wird es zum fundamentalen Führungsinstrument überhaupt.

Durch die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und das dazu erforderliche Feedback zwischen den Gesprächspartnern schaffen beide, also Vorgesetzter *und* Mitarbeiter, mehr Vertrauen durch gegenseitige Klarheit. Sie arbeiten damit der weitverbreiteten resignativen Einstellung entgegen, dass im harten Arbeitsalltag "sowieso alles nur Manipulation sei", womit gemeint ist, dass die Beziehungen unehrlich, ausschließlich vom Interesse der Firma oder der eigenen Machtausweitung der Vorgesetzten gesteuert seien und persönliche Bekundungen als zweckbezogene Freundlichkeiten nicht ernst genommen werden können.

Um dem entgegenzuwirken, bedarf es der Eingehens eines *Vertrauensrisikos*, also der (zumindest teilweisen) Offenheit der Gesprächspartner (s.a. Kapitel "Stärke des Vertrauens: Das Risiko der missbrauchten Offenheit" dort Seite: 14). Dieses Risiko

³ Viele Überlegungen und Anregungen verdanke ich den Herren JAEGER und GRUNDHOFF der LURGI AG, Frankfurt/M, die das Konzept der Mitarbeitergespräche für ihre Firma zur Einführung reif gemacht haben. Darüber hinaus hat dieses Kapitel von Anregungen und Vorschlägen derjenigen Seminarteilnehmer profitiert, die sich auf ihre Gesprächsleiter-Rolle nach der offiziellen Einführung des Mitarbeitergespräches in den Lurgi-Gesellschaften vorbereiteten.

muss natürlich für beide kalkulierbar bleiben. Wenn die tägliche Praxis und gelebten Werte des Unternehmens negativen Erwartungen Nahrung geben und die Vorgesetzten direkt oder indirekt darin bestärken, die Offenheit der Mitarbeiter ausschließlich im Firmensinne zu (miss)brauchen, dann wird der Vertrauensprozess selbstverständlich aufgehoben, ja, kann sich rasch ins Gegenteil verkehren. Dabei ist es doch so: Zufriedenheit der Mitarbeiter und Firmeninteressen (profitabel zu sein) müssen ebenso wenig Gegensätze sein wie gute Unternehmensgewinne und Zufriedenheit der Kunden.

Leider gibt es immer wieder gegensätzliche Erfahrungen (siehe auch die Diskussion 2006 zu den Maßnahmen der Deutschen Bank): Trotz guter Gewinne werden Mitarbeiter "abgebaut". Dies erschlägt jeden Versuch der Bildung einer internen Vertrauenskultur und bewirkt eine Steigerung von individuellem Egoismus in allen Ebenen solcher Unternehmen. Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes ist darüber hinaus eine Bremse für kreative Prozesse und mindert das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter. Der kurzfristige betriebswirtschaftliche Vorteile solcher Maßnahmen wird mittelfristig vorhersehbar der Stabilität und Verlässlichkeit solcher Unternehmen entgegenwirken.

Stimmen jedoch die Grundvoraussetzungen, so ist die Einführung des Mitarbeitergespräches eine Chance zur Stärkung der Vertrauenskultur. Dieses Instrument allein führt allerdings noch nicht zum Erfolg. Die Firmenkultur ist nicht allein durch eine Entscheidung der Unternehmensleitung zu gestalten. Die Unterstützung neuer Strukturen durch die Geschäftsleitung, die Anwendung durch Sie und der damit verbundene (und in Seminaren vorausgegangene) *Lernprozess aller Beteiligten* sind entscheidend für einen Wandel oder die Stabilisierung der Unternehmenskultur.

Kultur wächst und wandelt sich in lebendigen Prozessen und hat dabei Rückwirkung auf das Ganze des Unternehmens wie auf die Teile, z.B. das einzelne Gespräch. Wenn Sie also demnächst mit gemischten Gefühlen in Mitarbeitergespräche gehen und sie leiten, dann befolgen Sie nicht nur eine formale Regelung des Unternehmens. Sie haben die Chance, Teil dieses gesamten Lernprozesses und damit zugleich gestaltende Kraft zu sein. Wenn Sie das bewusst und ernsthaft zur Grundlage Ihrer Gespräche machen, dann werden Sie den Menschen Ihres Verantwortungsbereiches und dem Unternehmen einen guten Dienst erweisen. Ein Dienst, dessen Vorzug Sie genauso in Anspruch nehmen können.

Das Besondere an *Mitarbeitergesprächen*, welche den Rahmen des reinen aufgabenbezogenen Informationsaustausches überschreiten, ist eben genau die persönliche Seite des Feedback-Austausches, egal, ob es sich dabei um ein formalisiertes Förderungsgespräch oder um ein spontanes Zusammenkommen von Vorgesetztem und Mitarbeiter handelt.

Vorausgesetzt, beide verstehen es, einerseits auf der *"Meta-Ebene"* zu kommunizieren und andererseits aktiv zuzuhören, so entsteht aus diesem *Kontakt* eine Motivation, welche der natürlichen Beziehungsdynamik von Menschen entspringt, und die durch keine "reine" Technik hervorzubringen wäre.

Wie oft steigt doch die Motivation zu einer Tätigkeit neben der angemessenen Bezahlung durch die gute Beziehung zu einem Menschen, der mit dieser Tätigkeit verbunden ist (z.B. in der Schule: Lernmotivation durch die gute Lehrer-Schüler-Beziehung). Natürlich gibt es viel mehr Motivationsfaktoren, z.B. Selbständigkeit bei der Arbeit, interessante Aufgaben und natürlich die Bezahlung sowie die mögliche Karriere.

Es sollte nicht übersehen werden, dass in der gegenwärtigen Phase der Wirtschaftsentwicklung in Deutschland (2011) gerade die Suche nach guten Fachleuten gezeigt hat, dass es nicht immer das Gehalt ist, das den Ausschlag für den Wechsel zu einem anderen Wettbewerber bewirkt. Oft sind es gerade die sonstigen Arbeitsbedingungen: Interessante Aufgaben, Selbständigkeit und immer wieder: Ein gutes Arbeitsklima!

Motivation und Transparenz gegenseitiger Erwartungen und Einstellungen fördern sich wechselseitig. Beide haben einen erheblichen Einfluss auf produktive und qualifizierte Arbeit. Produktiv, weil Motivation zugleich Antrieb bedeutet. Qualität deshalb, weil durch die regelmäßigen Mitarbeitergespräche auch Fördermaßnahmen angestoßen werden.

Mit der zunehmenden Qualifikation der Mitarbeiter vermögen diese auch - weil motiviert - qualifiziertere Arbeit zu leisten. Der dadurch eintretende Erfolg, welcher wiederum im Mitarbeitergespräch deutlich aufgezeigt und ggf. bei der nächsten Gehaltsverhandlung auch materiell belohnt wird, verstärkt die Arbeitszufriedenheit. Durch regelmäßige Zielvereinbarungen werden die Mitarbeiter auch zu weiteren Leistungen herausgefordert, wodurch das so *wichtige dynamische Gleichgewicht von Zufriedenheit und Weiterstre-*

ben ausbalanciert wird. Streben ohne Erfolge und Zufriedenheit gerät in die Gefahr der Verhärtung und Starre. Arbeitszufriedenheit ohne Weiterstreben führt zur Sättigung und einem Nachlassen der Erfolge.

2.2 DIE STRUKTUR DES MITARBEITERGESPRÄCHES

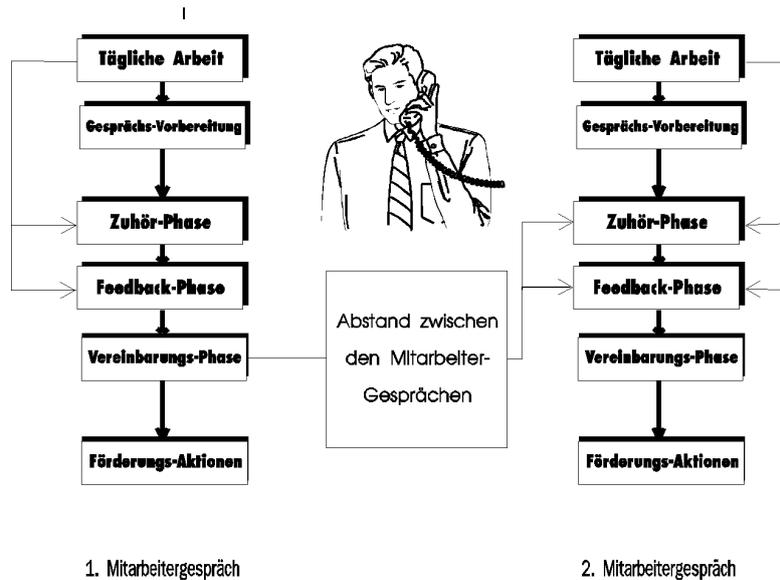
In der Regel werden sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Vorgesetzten Vorbereitungs-Materialien an die Hand gegeben. Dabei handelt es sich um Stichpunkte, zu denen sich beide zuvor gedanklich oder schriftlich vorbereiten können.

Scheint es vielleicht am Anfang als eine lästige Zusatzarbeit, werden beide jedoch bald feststellen, dass solche Vorbereitung im Gespräch selbst eine Entlastung darstellt. Es muss nicht erst im Gespräch herausgefunden werden, worüber denn nun zu sprechen ist. Aus diesem Grunde sind die Stichpunkte auch nicht als bürokratische Ausfüllarbeiten gemeint. Was relevant ist, wird zuvor zusammengetragen und kommt dann auch zur Sprache. Ein Pflicht-"Abhaken" ist damit nicht gemeint.

In der Regel sind Vorgesetzte und Mitarbeiter mit folgendem Grundsatz sehr zufrieden:
Das Gespräch soll lebendig und ein Dialog sein. Niemand soll sich dabei einen Zwang antun. **Auch die Methode des "Aktiven Zuhörens" sollte auf eine Weise erfolgen, dass der Gesprächsleiter dabei weiterhin authentisch bleibt.**

Gut geführte Mitarbeitergespräche lassen im Verlauf immer wieder folgende Gesprächsphasen erkennen:

- o **Der Leiter hört zu**, d.h. hier bekommt der Mitarbeiter Gelegenheit, seine Erfahrungen mit der Arbeit und Zusammenarbeit sowie alle auf sein Leistungsergebnis einwirkende Faktoren aus seiner Sicht zu schildern. Insbesondere spielt das vom zweiten Mitarbeitergespräch an eine Rolle, wenn es darum geht, die früheren Vereinbarungen mit den erbrachten Ergebnissen zu vergleichen.
Dies ist der Teil des Mitarbeitergespräches, in dem der Vorgesetzte das **"Aktive Zuhören"** anwendet und gegebenenfalls durch Nachfra-



gen dem Gespräch **einen weiteren Anstoß** gibt.

- o **Der Leiter gibt Feedback**, d.h. hier schildert nun der Vorgesetzte seine Eindrücke vom Mitarbeiter hinsichtlich der Dimensionen, die im Gesprächsleitfaden aufgeführt sind. Dabei müssen die Zuhör-Phase und Feedback-Phase nicht starr getrennt werden. Sie können sich thematisch immer wieder neu ablösen:



Konstruktive Gesprächs-Spirale

- o Ab dem zweiten Mitarbeitergespräch besprechen beide dabei vor allem die Abweichungen und Übereinstimmungen mit den Vereinbarungen, die im letzten Mitarbeitergespräch getroffen wurden.
- o **Mitarbeiter und Vorgesetzter treffen Vereinbarungen.** In der Vereinbarungsphase, wird zunächst überprüft, ob neue Vereinbarungen getroffen werden müssen. Die vereinbarten Ziele müssen keine zusätzlichen Aufgaben für das Alltagsgeschäft enthalten. Sie sollen eine Orientierung für den Mitarbeiter sein und erkennbar machen, ob Erfolge eingetreten sind.

- o Weiterhin überlegen Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam, welche Förderungsmaßnahmen für den Mitarbeiter empfehlenswert und machbar sind. Eine Zusage vom Gesprächsleiter ist an dieser Stelle nur dann zu geben, wenn diese innerhalb seiner Entscheidungskompetenz liegt. Darüber hinaus kann nur zugesagt werden, sich für die benannten Maßnahmen einzusetzen (was dann auch erkennbar zu geschehen hat).
- o In der Regel führt der *direkte* Vorgesetzte das Gespräch. Wenn der nächsthöhere Vorgesetzte über die Zielvereinbarungen und Maßnahmen informiert sein möchte, so geschieht das in der Regel in einem gemeinsamen Gespräch mit dem Gesprächsleiter und mit oder ohne dem Mitarbeiter.
- o Wenn im Rahmen von Projekten der Vorgesetzte den Mitarbeiter längere Zeit gar nicht sehen konnte, so kann er den zuständigen Projektleiter konsultieren oder zum Gespräch hinzuziehen. Es ist eine Frage der jeweiligen Konventionen des Unternehmens, ob dies gewünscht und zulässig ist.
- o **"The job goes on..."** Nach dem Mitarbeitergespräch geht das Tagesgeschäft des Mitarbeiters weiter. Natürlich wird er dabei versuchen, seine Ziele zu verfolgen und seine Aufgaben zu erledigen.
Wurden Förderungsaktionen vereinbart, sollte auch der Vorgesetzte versuchen, die Maßnahmen und Folgerungen aus dem Mitarbeitergespräch zu ziehen. Das können Beförderungsbzw. Ernennungsvorschläge, Fortbildungsmaßnahmen oder Anregungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen des Mitarbeiters sein. Dazu spricht der Vorgesetzte mit den zuständigen Funktionsträgern im Betrieb. Die Ergebnisse dieser Gespräche lässt er den Mitarbeiter so bald wie möglich wissen.

2.3 QUALIFIZIERUNG ZUM GESPRÄCHSLEITER

Nicht jedes Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist schon ein Mitarbeitergespräch in diesem engeren Sinne. Sofern ein Feedback vom Vorgesetzten zu geben ist, hilft es, wenn der Vorgesetzte schon vorher eigene Feedback-Erfahrung und -Übung im Formulieren hatte.

2.3.1 Selbstbild kennen

Er sollte sich über sein Bild zur eigenen Person klar sein (Selbstbild) und eigene Vorurteils-Tendenzen

kennen. Dies zu wissen, relativiert das Urteil gegenüber anderen. Wenn ich unreflektiert glaube, dass meine Haltungen und Ansichten die einzig richtigen sind, dann habe ich womöglich nur wenig positive Wertung für *Andersartigkeit* verfügbar. Dann wäre alles, was anders als ich ist, mehr oder weniger negativ.

Tatsächlich haben viele Menschen ein tief sitzendes Unbehagen, in Frage gestellt zu werden. Je fester sie gefahren sind, desto weniger sind sie bereit, die eigene Relativität zu akzeptieren und damit die Verschiedenheit der anderen zu würdigen. Dies birgt von sich aus Zündstoff für Konflikte, im Privatleben wie im Beruf. All die Energien, die bei den Partnern dafür erforderlich sind, sich gegen derartig festgefahrene Ansichten abzugrenzen, gehen einer guten Kooperation verloren.

Was gut funktioniert, sollte ausprobiert werden. Egal, ob die Ideen dazu von dem einen oder dem anderen kommen. So wäre es ideal! Und die Realität? Wenn Mitarbeiter also einen anderen Arbeitsstil als der Vorgesetzte praktizieren und dies zu Erfolgen führt, dann ist das doch eigentlich anzuerkennen. Ein Vorgesetzter mit Kenntnis seiner eigenen Vorlieben und dem Bewusstsein der Relativität von Haltungen und Neigungen wird im Feedback sagen, dass ihm das persönlich nicht so liegt, dass er den/die Mitarbeiter/in aber dennoch unterstützen und fördern wird.

2.3.2 Fremdbild erfahren haben

Dass man ein Selbstbild hat, merkt man am besten, wenn andere ein abweichendes Bild von einem haben. Ohne jede Vorerfahrung im Ausprechen und Anhören von "Fremdbild"-Eindrücken, werden viele Menschen unsicher, wenn ihnen direkt gesagt wird, wie sie wirken. Da berufliche Entwicklung auch die Erfahrung von Intrigen und Diffamierungen mit sich bringt, entsteht in demjenigen, der unvermittelt Feedback erfährt, besondere Wachsamkeit und Abwehrbereitschaft. Statt Feedback wird Kritik erwartet, die es abzuwehren gilt.

In verhaltensorientierten Seminaren kann in geschützter Form erfahren werden, wie aufschlussreich Feedback und Kritik sein können. Wenn ich glaubte, ruhig und sanft zu sein und mir in einer Gruppe von mehreren gesagt wird, sie würden sich durch meine Unrast und Aggressivität nervös gemacht fühlen, dann habe ich Grund zum Nachdenken. Vielleicht glaube ich nach wie vor an meine Version - schließlich kenne ich mich schon etwas länger als die anderen -, aber mir ist klar geworden, dass nicht alles bei

den anderen ankommt, was ich von mir selbst halte. Das schafft die kreative Neugier, mehr über meine Wirkung (gerade auch als Vorgesetzter) zu erfahren. Vielleicht kann ich künftig klarer werden oder sogar anders auftreten. Im Mitarbeitergespräch wirkt diese Neugier förderlich: Sie macht den Gesprächsleiter für das Feedback der Mitarbeiter aufgeschlossen.

2.3.3 Feedback geben können

Im Mitarbeitergespräch soll der Gesprächsleiter nicht nur zuhören, er soll auch Feedback geben. Das will gekonnt sein! Den meisten Menschen ist es peinlich, anwesenden Personen zu sagen, was sie von ihnen halten. Dabei ist das alles eine Frage der Übung. Wer das einmal in einem Seminar geübt hat, der hat in der Praxis deutlich weniger Probleme, ein authentisches Feedback zu geben.

3 FUNKTION DER ZUHÖRPHASE

Einem Mitarbeiter über eine gewisse Zeit einfach zuzuhören, das erscheint vielen Führungskräften ausgesprochen unrealistisch. Dabei ist dieser Aspekt der Führung, nämlich mit dem Mitarbeiter unter vier Augen über Probleme der Arbeit zu sprechen und selbst dabei zeitweilig eine *Empfangshaltung* einzunehmen, ausgesprochen effektiv. Ein moderner Begriff dafür ist das „*Coaching*“, das als neue Führungsfunktion immer mehr vom Führungsnachwuchs erwartet wird.¹

3.1 ENERGIEBLOCKADEN LÖSEN

Die sog. "*Gestalttheorie*", ein Kapitel aus der Psychologie der menschlichen Wahrnehmung², beschreibt das Phänomen der *unerledigten Handlung*³, als einer sog. *nicht geschlossenen Gestalt*. Es besagt (verkürzt), dass "unerledigte Geschäfte" Energien im Menschen binden. Diese Kräfte zielen nämlich auf Erledigung und stören die Arbeiten, welche nichts zur Erledigung beitragen. Das entsprechende *Gestaltgesetz* besagt: Wir neigen dazu, (Wahrnehmungs-) "Ganzheiten" zu vervollkommen, "Gestalten zu schließen". Wenn ich unter dem Druck stehe, eine unangenehme Aufgabe (z.B. ein Sitzungsprotokoll) auszuarbeiten, lenke ich mich vielleicht mit zahlreichen unwichti-

geren anderen Arbeiten ab. Diese erledige ich jedoch nicht mit der gleichen Effektivität wie sonst, da die unerledigte Arbeit "drückt", nervös und möglicherweise unzufrieden macht. Ist die lästige Pflicht dann erfüllt, tritt eine Entspannung ein, aus der nach kurzer Zeit neue Kraft erwächst.

Wenn das Tagesgeschäft keine Zeit für "Manöverkritiken" lässt, wenn Unzufriedenheit mit Arbeitsumständen oder mit dem Vorgesetzten nicht ausgedrückt werden kann, ganz allgemein, wenn der Mitarbeiter etwas nicht "los wird", dann stellt das den Umstand einer "nicht geschlossenen Gestalt" dar, der Kräfte von der Tagesarbeit abzieht, möglicherweise sogar für längere Zeit. Dies alles soll und kann in der Zuhörphase von Mitarbeitergesprächen nach und nach aufgelöst werden. Voraussetzung: Der Vorgesetzte schafft es, den Mitarbeiter nicht nur anzuhören, sondern auch Verständnis für dessen Anliegen zu entwickeln.

3.2 VERTRAUEN SCHAFFEN

Regelmäßige Mitarbeitergespräche und die damit verbundene Orientierung nach beiden Seiten sind die beste Chance für ein gutes Klima der Verständigung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Gerade in Zeiten rascher Veränderungen der fachlichen und/oder organisatorischen Umstände der Arbeit gibt es zahlreiche Sorgen, Konflikte und Anregungen auf der Seite der Mitarbeiter. Sich damit vertrauensvoll an einen kompetenten Partner wenden zu können, schafft die Sicherheit, mit diesen Belastungen rascher fertig zu werden.

Außerdem entspricht eine solche Beziehung weitverbreiteten Wünschen: Einen vertrauenswürdigen Vorgesetzten zu haben, der sein Fach versteht, einerseits über die Machtbefugnis eines hierarchisch höher stehenden Positionsinhabers verfügt, diese aber andererseits nur problemorientiert und nicht persönlich motiviert einsetzt. Einer, der es versteht, sich partnerschaftlich auf seine Mitarbeiter einzustellen, ohne sich vor seiner Verantwortung als Vorgesetzter zu drücken. Mit einem solchen Vorgesetzten lassen sich dann auch konfliktträchtige Fragen sachlicher und schneller klären, Intrigen und Racheaktionen werden entbehrlich. Der daraus resultierende Erfolg beim Lösen schwieriger Aufgaben wirkt auf beide direkt motivierend.

¹Eine gelungene Darstellung der Problematik findet sich in: W. LOOSS „Coaching für Manager“, 1993, Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech

²Einen Überblick zu diesem Thema und eine ausführliche Literaturliste enthält: S. ERTEL, L.KEMMLER, M.STADLER (Hrsg.) "Gestalttheorie in der modernen Psychologie"; 1975, Dr. Dietrich Steinkopff Verlag, Darmstadt.

³Die Originalveröffentlichung zu diesem Thema: ZEIGARNIK, B. "Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen"; Psychol. Forsch., 9, 1927, 1-85.

3.3 EINWÄNDE

Wenn man Vorgesetzten, die sich mit der Funktion der Zuhörphase im Mitarbeitergespräch auseinandersetzen, gut zuhört, so taucht eine Frage immer wieder auf: "Wozu der Zeitaufwand, Mitarbeiter so ausführlich anzuhören?"

Die Einwände lassen sich auf folgende Kernpunkte zusammenfassen:

- o **Zeitprobleme:**
Das Tagesgeschäft erlaube solchen Zeitaufwand nicht. Wichtiger sei die Abklärung der aktuellen Fragen zwecks Abwicklung des laufenden Projektes.
 - ✓ Es geht auch nicht um das Tagesgeschäft von heute sondern um die Rückmeldung an den Mitarbeiter, wie er und seine Arbeit im Verlaufe von Monaten vom Vorgesetzten eingeschätzt werden. Aber auch darum, dass der Mitarbeiter seine Sicht in Ruhe darstellen kann – wozu das Tagesgeschäft gewöhnlich keine Zeit lässt. Genau der letzte Punkt ist ein gewichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen.
- o Das Tagesgeschäft wurde bisher auch ohne lange Zuhör-Phasen bewältigt. Ein Vorgesetzter als **Beichtvater** kompliziere die Arbeit zusätzlich.
 - ✓ Im Tagesgeschäft die nötigen Informationen Arbeit-bezogen effektiv zu kommunizieren, ist eine erwünschte Fähigkeit von Vorgesetzten. Dazu bedarf es keiner "Beichtphasen". Trotzdem schadet es nicht, wenn Vorgesetzte zuhören können. Es kommt nämlich öfter vor, dass ein Mitarbeiter innerlich verärgert ist, wenn seine Mitteilungen nicht richtig wahrgenommen werden – aber er wird nichts sagen, um keine Konflikte zu provozieren.
- o **Verulkung:**
Wenn Mitarbeiter plötzlich einen zuhörenden Vorgesetzten vorfinden, der ihre Aussagen verbalisiert, statt sie zu beantworten, dann könnten sie sich verulkt vorkommen, sich also nicht wirklich ernst genommen fühlen.
 - ✓ Die Gefahr besteht dann, wenn sich der Vorgesetzte beim Zuhören plötzlich *völlig* anders verhält als gewöhnlich. Aber, die Mitarbeiter fühlen sich oft gar nicht verulkt, eher irritiert. Vielmehr ist das eine Befürchtung des Vorgesetzten, weil er weiß, dass er sonst viel unzugänglicher ist.
- o **"Herrschaftswissen":**
Durch einseitige Qualifizierung der Vorgesetzten könnte bei den Mitarbeitern ein Vertrauensverlust einsetzen, weil sie nicht mehr durch-

schauen könnten, welche Tricks die Vorgesetzten gelernt haben und manipulativ einsetzen.

- ✓ Solche Befürchtungen zeugen von einem bereits erheblich gestörten Beziehungsverhältnis zum Vorgesetzten. Wenn das die Mitarbeiter annehmen, dann hat es in der Vergangenheit sehr schlechte Erfahrungen mit dem Vorgesetzten gegeben. Dann wird es wirklich Zeit, dass sich durch ein aufmerksames Verhalten des Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch die Beziehungen langsam Schritt für Schritt verbessern. Dazu muss er natürlich herausfinden, worauf das Misstrauen im gegenüber gründet. Klappert das nicht mehr, wird wohl ein externer Moderator/Coach erforderlich sein.
- o **"Machen wir sowieso":**
Das formelle Mitarbeitergespräch bringe nichts Neues, da Gespräche bei jedem Auftrag, auf jeder gemeinsamen Reise usw. ohnehin stattfinden. Daher könne man auf eine solche Formalisierung verzichten.
 - ✓ Prima! Wenn das stimmt, werden die Mitarbeitergespräche sicherlich relativ kurz dauern. Allerdings sollen ja die Zusammenfassungen in der Regel zu Protokoll gebracht werden. Diese Zeit ist immerhin unvermeidlich.

Diese Einwände kommen - sofern nicht als vorgeschobene "Presseerklärung" gemeint - aus der Sorge, ein gutes Verhältnis zu Mitarbeitern durch "Methoden" zu belasten und zugleich damit die Arbeitsproduktivität zu stören.

Vorgeschoben sind sie dann, wenn die Zurückweisung offener Aussprachen aus einem bekanntermaßen gestörten Verhältnis der Führung zu den Geführten herrührt. Dann glauben Mitarbeiter nicht an die Redlichkeit ihres Vorgesetzten und werden die Einladung zur Aussprache nicht nutzen wollen, da sie den Vorgesetzten zutrauen, Offenheit zu missbrauchen.

Oder: Der Vorgesetzte selbst weiß, dass ihm kein Vertrauen entgegengebracht wird und hat sich auf die Position kühler Sachlichkeit zurückgezogen. Dann würde ihn der Versuch, ein Klima persönlicher Offenheit zu ermöglichen in innere Konflikte bringen, was er zu vermeiden sucht. In solchem Fall bringt eine sachliche Auseinandersetzung mit den (vorgeschobenen) Einwänden keine Chance zur Änderung dieser Meinungen.

Wenn die Einwände aus ernstgemeinter Nachdenklichkeit herrühren, dann spiegeln sie eher eine problematische Unterneh-

menssituation wider, als dass sie zwingende Gegenargumente aufweisen. Daher lässt sich in diesem Fall sachlich entgegenhalten:

o **Zeitprobleme:**

Wenn Unternehmensphilosophie und Organisation übereinstimmend Mitarbeiterorientiert sind, dann gehört es zur *ersten Aufgabe eines Vorgesetzten, Mitarbeitern gegenüber Zeit aufzubringen*, damit diese ihre Aufgaben besser und ökonomischer abwickeln können.

In dieser Sichtweise ist der Vorgesetzte nicht in erster Linie ein Sachbearbeiter, der auch noch hin und wieder Personalfragen abhandeln muss. Vielmehr ist er vorrangig ein Fachmann, der dank seines Fachwissens am besten erkennt, wie er seinen Leuten den Weg zu Produktivität und Qualität durch **Information, Kooperation, Koordinierung, Delegation und Kontaktpflege** freimachen kann. Einklang mit der Institution durch entsprechende Organisation und Regelungen ist dazu unverzichtbar, weil die Erwartungen der Unternehmensführung sein Verhalten unterstützen müssen: *Er muss diese Zeit von seiner Position her zur Verfügung haben* und sich nicht dafür rechtfertigen sollen, wenn er sich um seine Mitarbeiter kümmert!

Hier sollte die Vorbereitung von Vorgesetzten auf das Mitarbeitergespräch Hand in Hand gehen mit der *vorbereitenden Aufklärung der Unternehmensführung über erforderliche Maßnahmen* zur Gestaltung entsprechender organisatorischer Rahmenbedingungen.

- o Alles in allem sollte zumindest durch die Entscheidungen der Unternehmensleitung erkennbar sein, dass der Weg, ein Mitarbeiterorientiertes Management zu praktizieren, richtig ist und "von oben" gutgeheißen wird. *Ideal wäre es natürlich, wenn das Topmanagement dies durch eigenes Verhalten unterstreichen würde.*

o **Komplikation:**

Das Tagesgeschäft wird *trotz* der Komplikation bewältigt, dass es wenig oder keine Aussprachen persönlicher Art gibt. Damit fehlt gewöhnlich auch die Anerkennung für die "selbstverständlichen" alltäglichen Anstrengungen vieler Mitarbeiter. Wenn angestaute Unzufriedenheit oder bisher ungehörte Anregungen ausgedrückt werden könnten, stünden den Mitarbeitern mehr Schwung und Energie für das eigentliche Tagesgeschäft bereit. Es ist wie mit einem unaufgeräumten Schreibtisch: Man kann sehr wohl daran arbeiten. Doch das Argument, keine Zeit für das Aufräumen zu ha-

ben und dann die Verzögerung ständiger Suchaktionen nach "verbuddelten" Dokumenten hinzunehmen, ist reichlich fragwürdig.

o **Verulkung:**

Diese Befürchtung haben fast alle in der Ausbildung befindlichen Berater, welche sich in die *nicht-direktiven Kommunikationshaltungen* einarbeiten. Sie können sich nicht vorstellen, dass ein zuhörender Mensch durch sein Zuhören *Hilfe zur Selbsthilfe* vermitteln kann.

Hier wirkt sich eine gesellschaftlich verankerte Grundeinstellung aus: Leistung ist, wenn man etwas bringt, also auch Ratschläge, Belehrungen, Entscheidungen. *Tatsächlich bringt ein guter Zuhörer sehr viel: Aufmerksamkeit, Verständnis und (vorübergehende) Zurückstellung seiner eigenen Absichten zugunsten des Erzählenden, sofern dieser etwas "loswerden" möchte.*

Gewöhnlich kommt der Einwand, der Mitarbeiter könnte sich verulkt vorkommen, wenn man ihn verbalisiert, nicht aus dem Munde des Angehörten. Der Zuhörer ist es, der sich unter den Leistungsdruck setzt, immer "etwas Kluges" selbst sagen zu müssen. Tatsächlich zeigen wissenschaftliche Untersuchungen und praktische Erfahrungen übereinstimmend, dass es genau umgekehrt ist: *Wenn das Zuhören mit Verstehen verbunden ist, dann gewinnt der Zuhörer an Akzeptanz und Autorität.*

o **"Herrschaftswissen":**

Auch hier wirkt sich eine gesellschaftliche Grundeinstellung aus: Nur wer ein Machtübergewicht auf seiner Seite hat, setzt sich durch. Vorgesetzte fühlen sich entsprechend zur Durchsetzung der betrieblichen Ziele, Anordnungen und Regeln verpflichtet. Daher suchen sie unterstützende Machtgewinne. Das Erlernen des "aktiven Zuhörens" bewirkt anfangs jedoch beim übenden Vorgesetzten eine gewisse Verunsicherung. Dies dürfte der unbewusste Hintergrund für die Skepsis gegenüber dem Zuhören sein. Eine Manipulation ist nämlich gar nicht beabsichtigt: Für das Mitarbeitergespräch sollen ja *alle* Vorgesetzten vorbereitet werden. Damit wissen diese genau, was ihr jeweiliger, nächsthöherer, Vorgesetzter tun wird, wenn er ein Mitarbeitergespräch anbietet.

*Das "aktive Zuhören" ist eine derjenigen psychologisch entwickelten Kommunikationsstrukturen, die **nicht** auf Heimlichkeit angewiesen sind.*

o **"Machen wir sowieso":**

Wenn es stimmt: Herzlichen Glückwunsch! Dann haben Sie eine Arbeitsbeziehung zu Ihren Mitarbeitern, wie man sie sich nur wünschen kann. Neben der Klärung sachlicher Aspekte sprechen Sie offen über Ihr gegenseitiges Bild voneinander, wie sich dieses im Verlaufe der Arbeit entwickelt - manchmal auch verschlechtert. Durch die Offenheit zueinander dürfte sich das aber immer wieder verbessert haben.

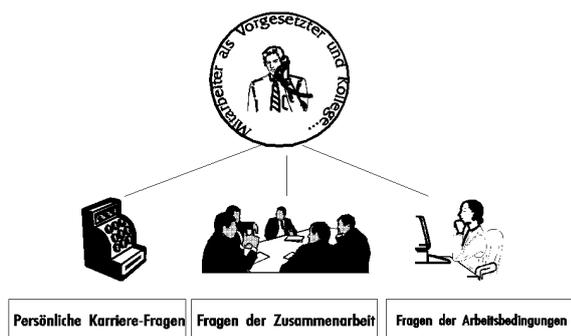
Falls Sie aber nur den *sachlichen* Teil der *Arbeitsgespräche* meinen: Sehr gut, nur: Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Einschätzungen darf dabei nicht automatisch vorausgesetzt werden. Sie ausdrücklich zu klären ist wie eine "Reinigung": Man weiß woran man ist und kann ohne das bremsende Moment der Ungewissheit neu zupacken.

3.4 DIE GRUNDSTRATEGIE DES LEITERS IN DER ZUHÖRPHASE

3.4.1 Hebammen-Funktion des Vorgesetzten

Das "aktive Zuhören" erfüllt dann seinen Sinn, wenn der Mitarbeiter etwas auszudrücken, etwas mitzuteilen hat. Die Funktion des Vorgesetzten ist dabei, dieses zu erleichtern. Man kann dies mit einer Geburtshilfe vergleichen: Die Hebamme hilft, wenn das Kind raus will. Sie käme nicht im Traum auf die Idee, ein Kind forciert holen zu wollen, wenn es noch nicht zur Geburt reif ist.

So sollten die Vorgesetzten ihre Funktion in der Zuhörphase verstehen: Es gilt, durch ihr Zuhören die "Geburt" der Mitteilungen des Mitarbeiters zu unterstützen. Nicht mehr und nicht weniger! *Wo der Mitarbeiter nichts sagen will, hat der Vorgesetzte nichts herauszukitzeln.* Nur wo der Mitarbeiter sich ausdrücken möchte, aber noch nicht volles Vertrauen in die Toleranz des Vorgesetzten hat oder aus anderen Gründen gehemmt ist, da kann der Vorgesetzte seine "Hebammen-Hilfe" in Form des "aktiven Zuhörens" anbieten.



3.4.2 Probleme, welche der Mitarbeiter ins Gespräch mitbringt

Der Leiter eines Mitarbeitergespräches sollte nicht davon ausgehen, dass der Mitarbeiter "naiv" in das Gespräch kommt. Er ist sich höchstwahrscheinlich dessen bewusst, dass die Zeit für das Gespräch eine seltene Gelegenheit ist, seinem Chef all die Wünsche nahezubringen, für deren Mitteilung vorher wenig oder gar keine Gelegenheit bestand. Das gilt ganz besonders für die Einführungsphase der Mitarbeitergespräche.

In der Regel ist mit drei Problembereichen zu rechnen, die den Mitarbeiter bewegen:

o Persönliche Karrierefragen:

Verständlicherweise möchte der Mitarbeiter wissen, wie es mit seiner Karriere weitergeht. Was hat die Firma mit ihm vor? Welche privaten Investitionen kann er für die nächsten Jahre planen? Wann wird er für die Aufgaben eingesetzt werden, die ihn schon lange interessieren? Diese Fragen stehen ihm am nächsten, deshalb werden sie wahrscheinlich direkt oder indirekt zur Sprache kommen.

o Fragen der Zusammenarbeit:

Der Mitarbeiter ist in der Regel auch Vorgesetzter. Als solcher muss er die Probleme bewältigen, die seine Mitarbeiter mit den Arbeitsumständen, aber auch mit ihm als Person haben. Dies wiederum hängt mit seinen Erfahrungen und eventuell Problemen zusammen, die er mit seinem Vorgesetzten, also dem Gesprächsleiter, hat. Diese Themen sind heikel, da sie auf der "Beziehungsebene" angesiedelt sind und eng mit möglicher Vorgesetztenkritik an ihm aber auch mit seiner Kritik am Gesprächsleiter zu tun haben können. Insofern wird dieser Fragenkomplex wohl erst dann angesprochen, wenn sich ein gutes Gesprächsklima entwickelt hat. Traut der Mitarbeiter dem Gesprächsleiter nicht zu, dass dieser seine Beziehungsprobleme versteht oder hält er ihn nicht für kritiktolerant, so wird er diese Fragen entweder gar nicht oder nur sehr versteckt ansprechen.

o Fragen der Arbeitsbedingungen:

Diese Fragen haben natürlich Einfluss auf die Leistungsergebnisse des Mitarbeiters und sind zu einem Teil für seine Probleme mit seinen Mitarbeitern mitverantwortlich. Da er selbst auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen nur ei-

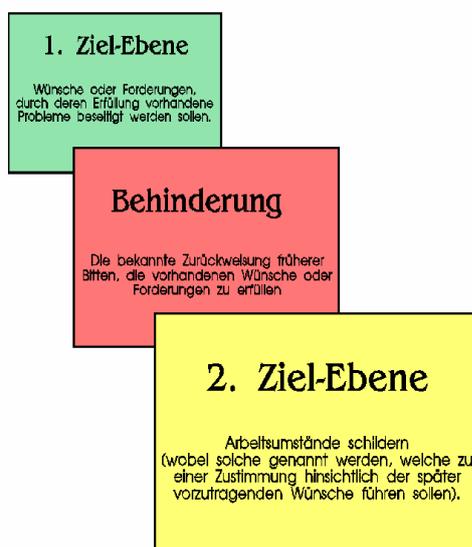
nen kleineren Einfluss hat, fühlt er sich höchstwahrscheinlich nicht verantwortlich dafür. Somit eignet sich die Schilderung dieser Probleme am ehesten als persönlich neutraler Einstieg in das Gespräch. Außerdem kann er sie vorbeugend als Schutz vor Kritik an seiner eigenen Arbeitshaltung ins Feld führen. Auch deswegen wird er sie wahrscheinlich als erstes ansprechen.

Wie sich die Gespräche entwickeln werden, das hängt nicht zuletzt von der bisherigen Haltung des Vorgesetzten und von seiner hierarchischen Position ab. Je größer seine Entscheidungskompetenz ist, desto mehr Hoffnung dürften seine Gesprächspartner mitbringen, anstehende Probleme im Mitarbeitergespräch entschieden zu bekommen. Je weniger Zeit der Leiter vorher für Gespräche zur Verfügung stellte, desto eher muss er damit rechnen, dass seine Mitarbeiter die reservierte Zeit für "Verhandlungen" mit ihm nutzen wollen. Um die wichtigen Effekte der Zuhörphase zum Tragen zu bringen, ist es entscheidend, dass sich der Leiter folgendes klarmacht:

In der Zuhörphase werden keinerlei Probleme gelöst und keine Zu- oder Absagen erteilt. Der Leiter nimmt nur zur Kenntnis, was der Mitarbeiter ihm mitteilen möchte!

3.4.3 Taktieren unnötig machen

Taktieren ist eine Form des Verhandeln, durch die bei gegensätzlichen Interessen ein Kompromiss gefunden werden soll und mittels derer jede Seite versucht, mit geeigneten Manövern diesen Kompromiss so weit wie möglich zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.



Wenn man das Modell der verdeckten Ziele auf das Mitarbeitergespräch anwendet, dann bringt der Mitarbeiter konkrete Wünsche als Ziel der 1. Ebene mit in das Gespräch. Diese Wünsche leiten sich aus den oben zitierten Problemfeldern ab. Wenn er nicht damit rechnet, durch ein offenes Ansprechen dieser Wünsche beim Leiter Erfolg zu haben, so wird er je nach Verhandlungserfahrung und Selbstvertrauen versuchen, durch geschicktes Taktieren die Zeit der Zuhörphase für die indirekte Werbung und Beeinflussung der Meinung seines Vorgesetzten zu nutzen.

Dabei ist gegen den Versuch, seinen Gesprächsleiter für seine Wünsche zu gewinnen, überhaupt nichts einzuwenden. Im Sinne eines vertrauensvollen, partnerschaftlichen Verhältnisses wäre es aber zu wünschen, dass diese Verhandlung offen erfolgt.

Die strategische Grundregel für den Gesprächsleiter im Mitarbeitergespräch lautet dementsprechend:

In den Zuhörphasen des Mitarbeitergespräches soll der Leiter dem Mitarbeiter helfen, Wünsche und Forderungen auszusprechen, ohne dass dieser dabei taktieren muss!

Der obigen Grafik lässt sich leicht entnehmen, dass dieser Forderung nur dann entsprochen werden kann, wenn die Behinderung wegfällt. Dies kann natürlich nicht bedeuten, dass der Vorgesetzte fortan jegliche Wünsche seines Mitarbeiters im Mitarbeitergespräch erfüllt! Vielmehr heißt es, dass er durch die Anwendung des *aktiven Zuhörens* die *Äußerung* von Wünschen und Forderungen ohne Zurückweisung erleichtert und eine Verhandlung darüber entweder in die Vereinbarungsphase (s.a. Kapitel "Die Struktur des Mitarbeitergespräches" dort Seite: 6) verweist oder dort eine Verabredung für ein diesbezügliches Arbeitsgespräch trifft.

3.4.4 Den "roten Faden" des Mitarbeiters erkennen

Die Effektivität des Gesprächsleiters hängt wesentlich davon ab, dass er die Struktur der Mitarbeiteräußerungen erfasst. Dazu hilft, wenn man sich grundsätzliche Momente eines solchen Gesprächs klarmacht. Neben den Problembereichen, welche der Mitarbeiter prinzipiell mitbringen dürfte (s.o.), ist mit zwei weiteren strategischen Tendenzen des Mitarbeiters zu rechnen:

o Negative Eindrücke mildern

Ist es seit dem letzten Mitarbeitergespräch zu einer Abweichung von dort getroffenen Vereinbarungen gekommen, so möchte der Mitarbeiter sicherstellen, dass seine "Mitschuld" daran so gering wie möglich ist. Aus der Erfahrung des "Schwarze-Peter-Spieles" rechnet er vielleicht mit negativen Folgen für seine Karriere.

Der Leiter bemüht sich, die Umstände genau kennenzulernen, welche zu einer Zielabweichung beim Mitarbeiter geführt haben, damit für die Zukunft bessere Voraussetzungen zur Zieleinholung geschaffen werden können!

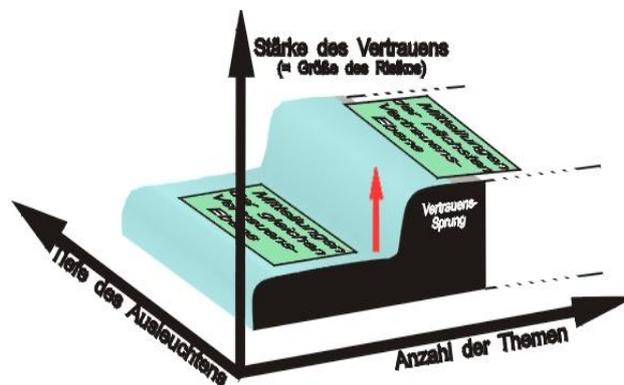
o Positive Eindrücke stärken

"Tue Gutes und rede darüber", so handelt ein cleverer Mitarbeiter zumindest im Mitarbeitergespräch, um die Meinung des Vorgesetzten über ihn positiv zu beeinflussen. Daran ist ebenfalls nichts auszusetzen. Schwierig wird es für den Vorgesetzten, falls er ein entgegengesetztes Bild von seinem Mitarbeiter hat und ihm das später in der Feedbackphase (s.a. Kapitel "Funktion des Mitarbeitergesprächs" dort Seite: 4) mitteilen möchte. Aber auch hier gilt:

In der Zuhörphase aktiv zuhören und nichts entgegensetzen, wenn die eigenen Eindrücke dem Selbstbild des Mitarbeiters widersprechen! Dies geschieht erst anschließend beim Feedback.

Da von vornherein selten gleich klar ist, ob die Schilderungen des Mitarbeiters wirklich der Orientierung des Vorgesetzten oder seiner taktischen Beeinflussung gelten, sollten alle Darstellungen grundsätzlich ernst genommen werden. Die weiter unten beschriebenen Empfehlungen sollen dem Gesprächsleiter Anregungen geben, wie er sich in den einzelnen Abschnitten der Zuhörphase verhalten könnte.

3.4.5 Dimensionen des Gespräches während des Zuhörens



Gesprächs-Dimensionen in der Zuhörphase

Der Befürchtung des Leiters eines Mitarbeitergesprächs, sich in endloser Zeit "vollquatschen" lassen zu müssen, begegnet dieser am besten durch eine klare Sicht der grundlegenden Aspekte des Gespräches, durch Kenntnis prinzipieller Entwicklungstendenzen in der Zuhörphase und durch eine hilfreiche Strategie beim Anwenden des "aktiven Zuhörens". Vor allem sollte das oberste Leitmotiv klar über allem Zuhören stehen:

Dem Mitarbeiter ist verständnisvoll zu helfen, sein Anliegen zu formulieren, dieses ist zunächst einmal zur Kenntnis nehmen um später (in der Vereinbarungsphase) darauf einzugehen.

Der Mitarbeiter muss merken: Ich werde vom Gesprächsleiter nicht nur gehört, sondern auch verstanden!

3.4.6 Stärke des Vertrauens: Das Risiko der missbrauchten Offenheit

Die Themen, zu denen sich Mitarbeiter in der Zuhörphase äußern können, gehen von unverbindlichem "Smalltalk" über die direkte Ansprache seines Verhältnisses zum Gesprächsleiter bis hin zur selbstkritischen Reflexion eigener Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten. Diese Themenbereiche unterscheiden sich in der Möglichkeit des Missbrauchs von Offenheit. Je persönlicher und ehrlicher die Mitteilungen werden, desto größer ist der Vertrauensvorschuss, den er dem Gesprächspartner gewährt.

Das heißt, er baut darauf, dass seine Offenheit nicht zu seinem Nachteil direkt oder, schlimmer noch, heimlich benutzt wird. Je heikler die Themen werden, desto mehr psychische

Energie ist für den Mitarbeiter aufzubringen, um die nächste Vertrauensebene zu wagen. Dabei ist es eine Frage des Verhaltens des Gesprächsleiters, ob er sich dieses Vertrauens bereits beim Zuhören würdig erweist. Fehlt es ihm etwa an Feinfühligkeit für seinen Gesprächspartner, kann dieses Defizit eine weitere Vertrauenssteigerung behindern oder unmöglich machen. Unter solchen Umständen bewegen sich die Beiträge dann auf der gerade noch riskierbaren Vertrauensebene.

3.4.7 Tiefe des Ausleuchtens

Der Gesprächsleiter hat grundsätzlich zwei Hauptrichtungen der sogenannten *Fokussierung von Gesprächsbeiträgen*: Er kann Themen einer konstanten Vertrauensebene "ausleuchten" oder Ansätze zu Themen des nächsthöheren Vertrauensgrades unterstützen. Grundsätzlich sollte er Beiträge dann tiefer ausleuchten, wenn das für sein Verständnis für das Mitarbeiter erforderlich ist. So sind anfängliche Mitteilungen oft nur der Teil des Eisberges, der über Wasser zu sehen ist. Geht der Gesprächsleiter durch die Doppelstrategie: *Nachfragen und Antwort verbalisieren* in die Tiefe, so wird er Zusammenhänge kennen lernen, die ihm vielleicht selbst nicht klar waren. So kann hinter der Forderung eines Mitarbeiters an den Gesprächsleiter (z.B. "mehr Informationen") sein Problem als Vorgesetzter *seiner* Mitarbeiter zum Vorschein kommen.

Andererseits kann allzu ausführliches Aufzählen und Erläutern ergänzender Fakten des gleichen Vertrauensniveaus ein Anzeichen dafür sein, dass der Mitarbeiter (noch) nicht genug Sicherheit gegenüber dem Gesprächsleiter besitzt, um einen weiteren Vertrauenssprung zu riskieren – oder keine riskanten Themen hat. Der Vorgesetzte sollte darüber nachdenken, ob er ungewollt dazu beiträgt oder in der Vergangenheit dazu beigetragen hat, dass ihm nur begrenzt vertraut wird.

3.4.8 Anzahl der Themen

Ein gutes Mitarbeitergespräch kann viele Themen berühren und damit viel Zeit in Anspruch nehmen, ohne dass diese den Gesprächspartnern während des Gespräches bewusst wird. Entscheidend ist jedoch nicht die Dauer sondern die *Entwicklung des Gespräches* (siehe dazu auch Kapitel "Entwicklungsmodell der Zuhörphase" dort Seite: 16). Unter günstigen Umständen schreitet der Mitarbeiter von den "harmlosen" Mitteilungen zu immer konkreteren Mitteilungen auf der "Beziehungsebene" hin, d.h. er gibt dem Vorgesetzten ein offenes und ehrliches Feedback, wie er dessen Führungsverhalten erlebt, was er gut findet

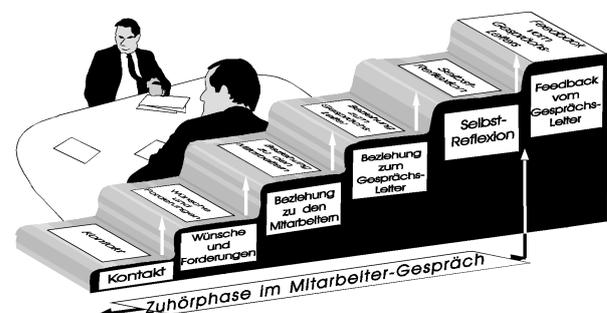
und was er sich anders wünscht. Jedes Voranschreiten zur nächsten Vertrauensebene (d.h. zu heiklen, persönlicheren Inhalten) ist mit einer gewissen Aufregung, mitunter "Lampenfieber" verbunden. Dies ist ein sicheres Zeichen für den stattfindenden *Kontakt*, der soviel heißt wie: Ich bin nicht nur mit meinem Verstand, sondern auch mit meinem Herzen dabei. **Kontakt ist der Motor des Gespräches**. Die Offenheit steigt also mit der Zeit, wenn der Gesprächsleiter diese Entwicklung erkennt und unterstützt. Für ein "normales" Mitarbeitergespräch sollten *mindestens zwei Stunden* (einschließlich Feedback- und Vereinbarungphase) einkalkuliert werden. Gerade beim Erstgespräch ist jedoch sicherheitshalber mehr Zeit zu reservieren.

Die Offenheit steigt während der Zeit nicht linear sondern sprunghaft an. Man kann sich vorstellen, der Mitarbeiter nimmt Anlauf, um auf die nächste Vertrauensebene zu kommen. Außerdem braucht es Zeit, ein Thema klar und vollständig genug auszusprechen, bevor man sich dem nächstheiklen zuwenden kann.

3.5 ENTWICKLUNGSMODELL DER ZUHÖRPHASE

Das nachfolgende Modell kann dem interessierten Vorgesetzten helfen, Gesprächsverläufe besser einzuordnen. Je besser er sich im Gesprächsprozess orientieren kann, desto seltener wird es ihm passieren, dass er nicht weiß, was er als nächstes tun sollte.

Es ist aber nicht so gedacht, die nachfolgenden möglichen Stufen unbedingt zu durchlaufen, und kein Vorgesetzter sollte sich hier einen Zwang auferlegen. Viel wichtiger ist ein guter Gesprächsleitfaden, den beide Partner schon vor dem Gespräch in Händen halten. An den Inhalten dieses Leitfadens kann das Gespräch entwickelt werden, ohne sich allzu große Gedanken um die Psychologie dahinter zu machen.



Treppenmodell des Gesprächsverlaufes
in der Zuhörphase des Mitarbeitergespräches

Den Ablauf eines gut geführten Mitarbeitergespräches kann man sich anschaulich als eine "Bergwanderung" zu neuen Gesprächsebenen vorstellen. Zwischen den Plateaus hat der Mitarbeiter Hindernisse (Vertrauensrisikos) zu überwinden. Will er oder gelingt ihm dies nicht, so bleibt das Gespräch auf der letzten Ebene oder fällt gar auf eine frühere zurück. Der Gesprächsleiter sollte die "Wände" zwischen dem ansteigenden Niveau des Gespräches kennen. Sie liegen zum größten Teil in ihm selbst, d.h. seiner bisherigen beruflichen Prägung, und das sind in vielen Fällen: Die Neigung zur zu straffen Kontrolle des Gespräches, die Bereitschaft zum rhetorischen "Machtkampf", eine unpersönliche und zu "sachliche" Einstellung zum Gesprächspartner, zu starke Abwehr von Kritik sowie Rechtfertigungstendenzen, falls eigene Fehler zur Sprache kommen.

Diese gesprächshinderlichen Grundhaltungen bilden sich meist dann stärker heraus, wenn im Berufsleben ehrliches Feedback von Kollegen und Vorgesetzten fehlt. Es hätte ein Korrektiv sein können. So erschwert das bisherige Fehlen von Mitarbeitergesprächen die Einführung von mehr Transparenz in der Gegenwart.

Als Leiter sollen Sie den Mitarbeiter **nicht** auf ein höheres Plateau drängen. Sie sollen aber bemerken, wenn der Mitarbeiter Ansätze macht, sich zu – für ihn riskanteren Themen – zu äußern. Dann soll der Leiter helfen, die Hemmungen dazu zu verringern.

Nachfolgend sollen die zu erwartenden Gesprächsphasen näher beschrieben werden:

3.5.1 Kontakt



Interesse des Mitarbeiters: Lockerung der Anfangsbeklemmung

Wahrscheinliche Inhalte: Allgemeine Mitteilungen über die Arbeitssituation; unverbindliche Hinweise auf allgemein bekannte Probleme in seinem Arbeitsbereich; Andeutungen von Leistungen, die er vollbracht hat; indirekte Hinweise auf Wünsche und Forderungen an die Firma usw.

- o **Ziel des Leiters:** Ermutigung zu konkreten Schilderungen; Schaffung einer guten Gesprächsatmosphäre.
- o **Strategische Empfehlung:** Kurz die Situation ansprechen z.B. erläutern, dass man jetzt erst einmal die Schilderungen des Mitarbeiters hören und verstehen will, ehe das Feedback für ihn folgt; fragen, wie der Mitarbeiter mit dem Fragebogen zurechtgekommen ist; eigene Befangenheit nicht verstecken, sondern zugeben, dass man selbst auch erst mit diesem neuen Instrument zurechtgekommen muss; Kontakt halten, nonverbal Resonanz geben wie nicken, Blickkontakt aufnehmen, kurz inhaltlich verbalisieren, um damit Bereitschaft zum Verstehen-wollen signalisieren.
- o **Fokus der Verbalisierungen:** Alle Andeutungen von Wünschen und Forderungen - also weg von "Presseerklärungen".
- o **Typische Leiterprobleme:** Viele Vorgesetzte halten die Spannung des Anfangs schlecht aus. Entweder lassen sie es an Resonanz fehlen, was den Mitarbeitern zu Vorträgen statt Dialogen bewegen könnte - oder sie lassen sich zu längeren Monologen hinreißen, was dem Mitarbeiter das Gefühl geben würde: "Na, wie üblich, nichts Neues mit diesem 'Mitarbeitergespräch'".
- o **Typische Anfängerprobleme hinsichtlich des "aktiven Zuhörens":** Verbalisierung von allgemeinen Aussagen und Banalitäten. Diese lockern zwar die Beklemmung halten das Gespräch aber auf der allgemeinen Ebene fest, statt zur nächsten aufzusteigen.

3.5.2 Wünsche und Forderungen



Interesse des Mitarbeiters: Wünsche und Forderungen an den Gesprächsleiter stellen.

Wahrscheinliche Inhalte: Fragen, wann bestimmte Probleme abgestellt werden, wann Gehaltsverbesserungen oder Beförderungen und neue Aufgaben auf ihn zukommen; dem Leiter zeigen, dass äußere Umstände für Probleme mit seiner Arbeit verantwortlich sind.

- o **Ziel des Leiters:** Transparenz schaffen für die

näheren Umstände, die zu den Forderungen führen.

- o **Strategische Empfehlung:** Hinter den Forderungen stehen häufig Probleme der Zusammenarbeit oder der Führung. Der Leiter sollte die Forderungen verbalisieren und damit deutlich machen, dass er sich auch diese anhört. Durch verbalisierendes Fragen zielt er jedoch auf die konkreten Hintergründe "... sicherlich haben Sie deswegen auch einiges an Unzufriedenheit Ihrer Mitarbeiter auszuhalten...?" Wenn der Mitarbeiter konkrete Fragen beantwortet haben möchte, geht er nur kurz darauf ein und verweist auf eine spätere Phase des Gespräches (die Vereinbarungsphase; s.a. Kapitel "Die Struktur des Mitarbeitergesprächs" dort Seite: 6).
- o **Fokus der Verbalisierungen:** Alle indirekten Hinweise auf Probleme der Zusammenarbeit und Führung sowie eventuelle Kritik am Gesprächsleiter.
- o **Typische Leiterprobleme:** In dieser Gesprächsphase werden eine Reihe von "Reflexen" des Leiters herausgefordert. Er muss mit seiner Tendenz zu spontanen Antworten fertig werden, weil sie die Gefahr in sich birgt, dass er das Gespräch an sich reißt. Viele Vorgesetzte neigen jetzt zu Abwiegeln und Zurückweisungen, weil Sie sich außerstande sehen, alle Wünsche des Mitarbeiters zu erfüllen. Ebenfalls ist die Vermeidung von Zusagen in dieser Phase oft sehr schwer durchzuführen. Der Leiter sollte sich hüten, aus Unbehagen vor Konfliktspannungen wohlmeinende Zusagen zu machen, die er später wieder zurücknehmen müsste. Damit würde er nachher seine Glaubwürdigkeit einbüßen und außerdem die fruchtbare Spannung aus dem Gespräch nehmen, die es auf die nächste Stufe treiben würde. Die erste konkrete Forderung des Mitarbeiters ist meist nur der Teil des Eisbergs, der über dem Wasser zu sehen ist, wobei der größte Teil unter Wasser noch unsichtbar existiert.
- o **Typische Anfängerprobleme hinsichtlich des "aktiven Zuhörens":** In seinem Bemühen um konsequentes Verbalisieren wird der Anfänger meist unflexibel. Er traut sich nun gar nicht mehr zu antworten und könnte dadurch eine unnötige Verärgerung des Mitarbeiters bewirken. Wo sinnvoll – zum Beispiel weil der Mitarbeiter offensichtlich darauf wartet – sollte der Vorgesetzte antworten, und dann wieder in die Zuhör-Position zurückzufinden.

3.5.3 Beziehung zu den Mitarbeitern



Interesse des Mitarbeiters: Die Probleme mit den Kollegen schildern ohne selbst schlecht dazustehen.

Wahrscheinliche Inhalte: Beispiele, wie schwer es mit seinen Mitarbeitern oder Kollegen hat, wie er selbst das bisher gerade noch so "hinbekommen" hat, dass allerdings bald etwas geschehen muss.

- o **Ziel des Leiters:** Herausarbeitung, welche Anteile und Defizite des Mitarbeiters bei den Zusammenarbeitsproblemen mitwirken (um daraus Förderungsmaßnahmen ableiten zu können).
- o **Strategische Empfehlung:** Äußerste Behutsamkeit! Keine Kritik, keine Vorwurfshaltung, keine Belehrungen! Natürlich hat der Mitarbeiter zu den Problemen, die er mit seinen Kollegen und Mitarbeitern hat, auch eigene Anteile. Die einzugestehen könnte aber einer Selbstabwertung gleichkommen. Von daher ist damit zu rechnen, dass er eine kritische Selbstsicht abwehrt. Einführendes Verbalisieren der leisesten Andeutungen eines eigenen Anteils ist schon sehr viel. Wenn sich der Mitarbeiter verstanden fühlt und spürt, dass das Interesse des Vorgesetzten dazu dient, geeignete Förderungsmaßnahmen (Kurse, Fortbildung, Rotation usw.) ausfindig zu machen, könnte sich eine Öffnung in bescheidenem Ausmaße entwickeln. Aber: Nicht drängen, nicht bohren!
- o **Fokus der Verbalisierungen:** Vom Mitarbeiter berichtete Vorwürfe, die andere ihm gemacht hätten, Klagen, für diese oder jene Arbeit nicht richtig ausgebildet zu sein usw., Gefühle der Unzulänglichkeit oder Belastungen, die ihm aus irgendwelchen eigenen Schwierigkeiten erwachsen. Andeutungen von Kritik am Gesprächsleiter unbedingt verbalisieren.
- o **Typische Leiterprobleme:** Wenn der Mitarbeiter an anderen Personen aus dem Verantwortungsbereich des Leiters Kritik übt, dann sehen sich viele Vorgesetzte verpflich-

tet, diese anderen in Schutz zu nehmen oder abzuwiegeln. Das kann leicht als Verständnislosigkeit missverstanden werden und kränken. Aber auch das Gegenteil geschieht und ruft später Probleme hervor: Um sich mit dem Mitarbeiter harmonisch zu zeigen, stimmen manche Leiter in die Klagen "solidarisch" mit ein. Vorsicht! Jede Parteinahme kann zum Bumerang werden. Immer wieder auf den Mitarbeiter selbst zu sprechen kommen ("... und wie sind Sie damit fertig geworden? ...")

- o **Typische Anfängerprobleme hinsichtlich des "aktiven Zuhörens":** Da hier Verbalisierungen der Gefühle angebracht sind, verfallen manche Anfänger in den Fehler, besonders mitleidvoll zu verbalisieren. Sie sehen in dem zunächst dankbaren Reagieren des Mitarbeiters einen Erfolg dieser Vorgehensweise, vergessen aber, dass der Mitarbeiter sehr wohl weiß, dass er weder bei einem Geistlichen noch beim Psychotherapeuten ist und einem allzu mitleidigem Getue bald eine kühle Distanz entgegenstellen könnte.

3.5.4 Beziehung zum Gesprächsleiter



Interesse des Mitarbeiters: Ablenken von eigenen Defiziten, stattdessen Kritik am Vorgesetzten loswerden.

Wahrscheinliche Inhalte: Andeutungen, welche Probleme er mit dem bisherigen Verhalten des Vorgesetzten hatte, indirekte oder auch direkte Aufforderungen, in Zukunft etwas anders zu machen (z.B. besser informieren, mehr an Planungen beteiligen u.a.m.)

- o **Ziel des Leiters:** Herausarbeitung von Kritik und Erwartungen an den Leiter.
- o **Strategische Empfehlung:** Das Gespräch nähert sich einer direkten Beziehungsklärung mit dem Gesprächsleiter. Daher sollte er jede angedeutete Erwartung an ihn inhaltlich mutig verbalisieren. Hier müssten jetzt auch (als Unterstützung) die Ärgergefühle des Mitarbeiters verbalisiert werden, soweit sie seinen Schilderungen zu entnehmen sind. Als Vorgesetzter sollte

man damit rechnen, dass der Mitarbeiter sehr genau beobachtet, ob man sich kritische Äußerungen anhört oder sie abwehrt. Die Toleranz des Vorgesetzten bestimmt die Grenze seines Wissens, was die Mitarbeiter von ihm halten.

- o **Fokus der Verbalisierungen:** Andeutungen von Unzufriedenheit mit dem Leiter.
- o **Typische Leiterprobleme:** In dieser Phase ist der Leiter am stärksten gefordert. Er muss seiner wahrscheinlich fest eingeübten Tendenz zur Kritikabwehr widerstehen. Viele Leiter weisen schon die Ansätze einer Kritik aus Furcht vor Autoritätsverlust zurück. Manche Vorgesetzte reagieren innerlich aggressiv auf Kritik und drücken dies auch aus. Andere treten die Flucht nach vorn an ("Ja,... da habe ich wirklich große Fehler gemacht, es ist meine Schuld..."). Unsichere Leiter rechtfertigen sich ausführlich, um jede eigene Schuld an den geäußerten Versäumnissen weit von sich zu weisen. Sich Kritik anhören zu können und sie verstehen zu wollen sind jedoch eher ein Zeichen von Stärke als von Schwäche. Außerdem schafft eine solche Haltung ein Vertrauensklima, das langfristig in einer kooperativen und offeneren Einstellung des Mitarbeiters seinen Ausdruck finden wird.
- o **Typische Anfängerprobleme hinsichtlich des "aktiven Zuhörens":** Aus Furcht vor dem Fehler einer Rechtfertigung spielen manche Vorgesetzte nun eine Gelassenheit vor, die ihrem inneren Zustand nicht entspricht. Damit bewirken sie aber genau das Gegenteil des gewünschten Effektes: Der Mitarbeiter traut dem Frieden nicht. Besser ist es, die eigene Aufregung über das Anhören der Kritik offen einzugestehen, sich dennoch dafür zu bedanken und weiter zuzuhören ("Es fällt mir nicht leicht, jetzt nicht zu widersprechen, aber ich möchte gern genau verstehen, was ich Ihrer Meinung nach falsch gemacht habe ... und ich freue mich andererseits über Ihre Offenheit...")

3.5.5 Selbstreflexion



Interesse des Mitarbeiters: Nach tolerierter Kritik am Leiter wächst die Bereitschaft, auch

über die eigenen Defizite zu sprechen. Ein Motiv dazu ist ein heimliches Schuldgefühl, verbunden mit Wiedergutmachungswünschen.

Wahrscheinliche Inhalte: Der Mitarbeiter räumt einem verständnisvollen Vorgesetzten ein, dass auch er als Mitarbeiter einige Probleme verursacht hat. Er zeigt Bereitschaft, an diesem oder jenem Punkt eigene Anstrengungen zu unternehmen, um anstehende Probleme besser zu lösen. Zumindest ist er jetzt in einer nachdenklichen Stimmung, in der er dafür aufgeschlossen ist, nun das Feedback vom Vorgesetzten zu hören.

- o **Ziel des Leiters:** Unterstützung aller konstruktiven Ansätze des Mitarbeiters. Anerkennung und Förderung der Äußerung eigener Verantwortlichkeit.
- o **Strategische Empfehlung:** Vermeidung jeglichen Triumphes ("Jetzt sehen Sie das endlich ein,.... das habe ich doch schon immer zu Ihnen gesagt..."). Stattdessen kurze Verbalisierungen und Überleitung in die Feedback-Phase.
- o **Fokus der Verbalisierungen:** Alle Absichtserklärungen des Mitarbeiters, die eigene Lösungsansätze von vorher genannten Problemen erkennen lassen. Zusagen, soweit wie möglich, dafür Unterstützung zu geben. Allerdings: Nichts zusagen, was nicht eingehalten werden kann!
- o **Typische Leiterprobleme:** Manche Vorgesetzte fallen jetzt in eine Vaterrolle, werden entweder unerträglich gütig oder "wohlmeinend" belehrend. Damit könnte das bis dahin gewachsene Vertrauen schnell wieder zerstört werden. Die angemessene Haltung wäre: Wie lassen sich alle gewonnenen Erkenntnisse in eine Lösung der geäußerten Probleme überführen, welche Förderung ist angezeigt, damit der Mitarbeiter in Zukunft einerseits produktiv und andererseits zufrieden arbeiten kann?
- o **Typische Anfängerprobleme hinsichtlich des "aktiven Zuhörens":** Wenn der Vorgesetzte in der Zuhörphase viel aktiv zugehört hat, so hat er vielleicht bisher selten seine eigene Meinung sagen müssen. Das könnte ihm sogar bequem sein, dass er nun vergisst oder vernachlässigt, dem Mitarbeiter ein ebenso offenes Feedback über die Einschätzung seiner Arbeit im letzten Zeitraum zu geben, wie es der Mitarbeiter umgekehrt getan hat. Es gilt die Gefahr zu vermeiden, dass sich der Gesprächspartner zwar verstanden fühlte, aber nun empfindet, dass er

"nackt" vor einem Angezogenen steht. Jetzt ist der Leiter gefordert, "Farbe zu bekennen".

3.6 ABSCHLUSS DER ZUHÖRPHASE

3.6.1 Das Gespräch durchlief nicht alle Stufen

In der Zuhörphase müssen gar nicht alle Stufen des Treppenmodells durchlaufen werden. Auch kommt es vor, dass die Gespräche mit einem weiteren Thema wieder bei der Kontaktstufe beginnen, in welcher erst einmal die näheren Umstände sachlich und allgemein geschildert werden.

Wenn die Gespräche niemals eine höheren Risikoebene erreichen (z.B. Ansprache der Beziehung des Mitarbeiters zu anderen Positionsinhabern, insbesondere seine Beziehung zum Gesprächsleiter), dann kann das folgende Ursachen haben:

- o **Klare Beziehungen**
Die Beziehungen kommen im Alltagsgeschäft genügend zum Ausdruck. Sie sind nicht tabuiert und deswegen transparent, also beiden Seiten voll bewusst. Ein spezielles Ansprechen erübrigt sich daher.
Vorsicht vor Selbsttäuschungen: Mitunter scheut sich der Mitarbeiter, die Beziehungsebene anzusprechen, beide, Gesprächsleiter und Mitarbeiter "mogeln" sich darum mit dem Gedanken, dass ja alles klar sei (aber nicht ist).
- o **Mangelhafte Fokussierung**
Der Mitarbeiter hat in seinen Äußerungen mehrmals Hinweise und Andeutungen auf seine Beziehungen zu Mitarbeiter, Kollegen oder dem Gesprächsleiter gemacht. Dieser hat die Hinweise jedoch (bewusst?) überhört und nur die sachlichen Bezüge verbalisiert. Vielleicht hat er auch das Verbalisieren völlig vergessen und nur sachbezogen nachgefragt. Sehr bald merkt der Mitarbeiter, dass sein Vorgesetzter selbst nicht auf die Beziehungsebene einlenkt; oft ist ihm dann das Risiko zu groß, direkter zu werden, und er vermeidet nun Beziehungsmittelungen.
- o **Mangelhaftes Vertrauen zum Gesprächsleiter**
Vielleicht hat der Vorgesetzte mehrere Versuche unternommen, Andeutungen auf Beziehungsmittelungen zu verbalisieren. Da ihm sein Mitarbeiter (berechtigt oder unberechtigt) nicht so weit traut, dass er ihm persönlichere Informationen mitteilen möchte, wird dieser mögliche Teil des Mitarbeitergesprächs ausgeklammert. Drängen hat hier wenig Sinn.

Als Vorgesetzter sollte ich mich fragen, ob mein Mitarbeiter Grund hat, mir zu misstrauen. Wenn nicht, dann kann im nächsten Mitarbeitergespräch ein neuer Vorstoß gewagt werden, vor allem, wenn sich der Vorgesetzte in der Zwischenzeit mit seinem *sonstigen Führungsverhalten* um Vertrauen bemüht.

3.6.2 Entlastung des Gesprächsleiters

Wenn der Mitarbeiter offen war und der Gesprächsleiter seine Zuhöraufgabe gut wahrgenommen hat, dann hat er vielleicht manches Mal geschluckt und nicht seine Rechtfertigungen oder Klarstellungen ausgedrückt. Es versteht sich von selbst, dass nun der Gesprächsleiter das Bedürfnis befriedigen möchte, Ungereimtheiten, falsche Annahmen oder kritische Reaktionen aus Unkenntnis des Mitarbeiters zu korrigieren. Dabei heißt die Grundregel:

Die korrigierende Entlastung des Gesprächsleiters sollte so behutsam wie die Hebamme sein, die das Neugeborene auf die Waage legt!

Wenn jetzt ein erdrückender Redeschwall von Rechtfertigungen und vielleicht sogar nachgeschobenen Vorwürfen ("Wenn man so blöd wie Sie ist, dann muss natürlich so ein Mist dabei herauskommen...!") folgen, dann ist die ganze Mühe des Zuhörens für die Katz gewesen. Im Gegenteil, dann dürfte sich bei vielen Mitarbeitern das Gefühl einstellen, dass alles doch nur "Masche" war. Ein derartiger Vertrauensverlust wäre kaum wieder auszugleichen.

Behutsame Klarstellungen sind zur Entlastung des zuhörenden Vorgesetzten auch wichtig, damit dieser sein anschließendes Feedback ohne heimliche Verärgerung aus der Zuhörphase geben kann.

4 INDEX

A

Absichtserklärungen • 19
 Abwehr • 16
 Abwehrbereitschaft • 7
 Abweichung • 14
 Abweichungen • 6
 Abwiegen • 17
aktive Zuhören • 12
Aktive Zuhören • 6
 Akzeptanz • 11
 Akzeptanz bei den Mitarbeitern • 3
Andersartigkeit • 7
 Anfangsbeklemmung • 16
 Ängste • 3
Antwort • 15, 17
 Anwendung des *aktiven Zuhörens* • 14
 Arbeitsbedingungen • 7
 Arbeitsbeziehungen • 4
 Arbeitsgespräch • 14
 Arbeitshaltung • 13
 Arbeitsproduktivität • 4
 Arbeitsproduktivität • 10
 Arbeitsqualität • 4
 Arbeitszufriedenheit • 4, 5
 Ärgergefühle • 18
 Aufgaben • 12
 Aufgaben • 17
Aufklärung • 11
 Auseinandersetzung • 10
 ausleuchten • 15
 authentisches Feedback • 8
Autorität • 11
 Autoritätsverlust • 18

B

Banalitäten • 16
 Beeinflussung • 13
 Befangenheit • 16
 Beförderung • 7
 Beförderungen • 17
 Behinderung • 13
 Beklemmung • 16
 Bergwanderung • 16
 Beurteilung • 3
 Beurteilungsbogen • 3
 Beurteilungsgespräch • 3
 Beziehungen • 20
 Beziehungsdynamik • 5
 Beziehungsebene • 15
Beziehungsebene • 3
 Beziehungsebene • 19
 Beziehungsklärung • 18
 Beziehungsmittelungen • 20
 Beziehungsmittelungen • 20
 Beziehungsprobleme • 13
 Blickkontakt • 16

C

cleverer Mitarbeiter • 14
Coaching • 9

D

Dauer • 15
 Defizite • 19
 Defizite • 17
Delegation • 11
 Dialog • 3
 Diffamierungen • 7
 Dilemma der Subjektivität • 3
 Druck • 9
 Durchsetzung • 11

E

Effektivität des Gesprächsleiters • 14
 Einführungsphase • 12
 Eisberg • 15, 17
Empfangshaltung • 9
 Energie • 9, 11
 Entscheidungskompetenz • 13
 Entwicklung • 7, 15
Entwicklung • 15
 Entwicklungstendenzen • 14
 Ermütigung • 16
 Ernennung • 7
 Erstgespräch • 15
 Erwartungen • 4, 5
 Erwartungen • 18
 Erwartungen der Unternehmensführung • 11

Experten • 3

F

Fachmann • 11
 Feedback • 3, 4, 7, 8, 15, 16, 19
 Feedback • 3
 Feedback-Austausch • 5
 Feedback-Gespräche • 3
 Feedbackphase • 14
 Feedbackphase • 14
 Feinfühligkeit • 15
 festgefahrene Ansichten • 7
 Firmeninteressen • 4
 Firmenkultur • 5
 Flucht nach vorn • 18
Fokussierung • 15
 Fördermaßnahmen • 5
 Förderungsgespräch • 5
 Förderungsmaßnahmen • 17, 18
 Förderungsmaßnahmen • 6
 Fortbildung • 18
 Fortbildungsmaßnahmen • 7
 Fragebogen • 16
 fragen • 16
 Fragen • 9, 10, 12, 13, 17
 Fremdbild • 7
 Führungsaufgaben • 3
 Führungsfunktion • 9
 Führungsinstrument • 4
 Führungskräfte • 3
 Führungsnachwuchs • 9
 Führungsverhalten • 15, 20

G

Geburt • 12
 Geburtshilfe • 12
 Gehaltsverbesserungen • 17
 Gelassenheit • 18
 Geschäftsleitung • 5
 Geschäftsleitung • 5
 Gesprächsebenen • 16
 Gesprächsklima • 12
 Gesprächsleiter • 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18
 Gesprächsleiter • 13
 Gesprächsleiter • 14
 Gesprächsleiter • 20
 Gesprächsleitfaden • 6
 Gesprächsphase • 17
 Gesprächsphase • 6
 Gesprächsphasen • 16
 Gestalten • 9
Gestaltgesetz • 9
 Glaubwürdigkeit • 17
 Grundhaltungen • 16

H

Haltung des Vorgesetzten • 13
 Hebamme • 12
 Hebammen-Hilfe • 12
Heimlichkeit • 12
herauszukitzeln • 12
Herrschaftswissen • 10, 11
Hilfe zur Selbsthilfe • 11
 Hindernisse • 16

I

Information • 11
 Intrigen • 9
 Intrigen • 7

K

Karriereförderung • 2
Klare Beziehungen • 19
 Klarstellungen • 20
 Klima • 10
 Klima • 9
Komplikation • 11
 Kompromiss • 13
 Konfliktspannungen • 17
Kontakt • 15, 16
Kontakt • 5
Kontaktpflege • 11
 Kontaktstufe • 19
 Kontrolle • 16
 Kooperation • 3, 7, 11
Koordinierung • 11
 Kritik • 8, 12, 13, 16, 17, 18, 19
 Kritik • 7
 Kritikabwehr • 18

kritiktolerant • 13

L

Lampenfieber • 15
 Leistungsbewertung • 2
 Leistungsdruck • 11
 Leistungsergebnis • 6
 Leistungsergebnisse • 13
 leistungsgerechten Bezahlung • 2
 Leiter • 13
 Leitmotiv • 14
 Lernmotivation • 5
Lernprozess • 5

M

Machen wir sowieso • 10
 macht • 8, 9
 Machtkampf • 16
 Machtübergewicht • 11
Mangelhafte Fokussierung • 20
Mangelhaftes Vertrauen • 20
 Manipulation • 4, 11
 Manöverkritiken • 9
 Masche • 20
 Meinung • 19
Meta-Ebene • 5
 mißtrauen • 20
 Mitarbeiter • 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
 Mitarbeiter • 6
 Mitarbeiter • 13
 Mitarbeiter • 14
 Mitarbeiter • 20
 Mitarbeitergespräch • 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 20
 Mitarbeitergespräch • 13
 Mitarbeitergespräch • 13
 Mitarbeitergespräch • 13
 Mitarbeitergespräch • 14
 Mitarbeitergespräch • 15
 Mitarbeitergespräch • 20
 Mitarbeitergespräche • 5, 9, 12, 16
 Mitarbeiter-orientiertes Management • 11
 Mitschuld • 14
 Modell der verdeckten Ziele • 13
 Monologe • 16
 Motivation • 5

N

nackt • 19
 naiv • 12
Negative Eindrücke • 14
 Neugier • 8
nicht geschlossenen Gestalt • 9
nicht-direktiven Kommunikationshaltungen • 11

O

Offenheit • 4, 10, 15, 19
 Offenheit • 15

P

Parteinahme • 18
 Partnerschaft • 4
 Personalbeurteilung • 2
 persönlichere Informationen • 20
 Phänomen der *unerledigten Handlung* • 9
 Philosophie des Unternehmens • 4
 Philosophie des Unternehmens • 4
Positive Eindrücke • 14
 Prägung • 16
 Problembereiche • 12
 Produktivität • 11
 psychische Energie • 15
 psychologische Tests • 2
 Psychotherapeut • 18

Q

Qualifikation • 5

R

rechtfertigen • 11
 rechtfertigen • 18
 Rechtfertigungen • 20
 Rechtfertigungstendenzen • 16
 Redeschwall • 20
 Redlichkeit • 10

Reflexe • 17
 Reflexion • 15
 Regelkreisprinzip • 3
 Relativität • 7
 Relativität • 7
 Resonanz • 16
 Resonanz • 16
 Risiko • 20
 Rollenklischees • 3
 Rotation • 18
S
 Saturiertheit • 5
 Schuldgefühl • 19
 Schwarze-Peter-Spiel • 14
 Selbstabwertung • 17
 Selbstbild • 7
 Selbstbild des Mitarbeiters • 14
 Smalltalk • 15
 SOLL-IST-Abweichungsanalyse • 3
 Strategie • 14
 Struktur der Mitarbeiteräußerungen • 14
T
 Tagesgeschäft • 9, 10, 11
 Tagesgeschäft • 10
 Taktieren • 13
 Tendenzen des Mitarbeiters • 14
 Topmanagement • 11
 Transparenz • 3, 4, 16, 17
 Transparenz • 5
Treppenmodell • 19
 Tricks • 10
U
 Übereinstimmungen • 6
 Unbehagen • 17
 unerledigte Geschäfte • 9
 Ungereimtheiten • 20

Unkenntnis des Mitarbeiters • 20
 Unternehmensgewinn • 4
 Unternehmenssituation • 11
 Unterstützung • 5, 18, 19
 Unzufriedenheit • 9, 11, 18
 Unzufriedenheit • 17
V

Vaterrolle • 19
 Verabredung • 14
 Verantwortungsbereich • 18
verbalisieren • 15, 16, 17, 18, 20
 Verbalisieren • 17
 Verbalisieren • 20
Verballisierungen • 16, 17, 18, 19
 Vereinbarung • 14
 Vereinbarungen • 6
 Vereinbarungen • 6
 Vereinbarungphase • 14, 15
 Verhandlung • 14
 Verschiedenheit • 7
 Verständnis • 11
 Verständnislosigkeit • 18
 verstehen • 3, 5, 12, 16, 18, 19
 Verstehen • 11, 16
 Vertrauen • 4, 10, 12, 19
 Vertrauen • 20
 Vertrauensbildung • 3
 Vertrauensebene • 15
 Vertrauensebene • 15
 Vertrauensebene • 15
 Vertrauensklima • 18
 Vertrauensprozess • 4
 Vertrauenssprung • 15
 Vertrauenssteigerung • 15
 Vertrauensverlust • 10, 20
 Vertrauensvorschuß • 15
Verulking • 10, 11
 Verunsicherung • 11
 vollquatschen • 14
 Vorbereitung • 11
 Vorbereitung • 3

Vorgesetztenkritik • 12
 Vorgesetzter • 20
 Vorgesetzter als Beichtvater • 10
 Vorurteile • 7
 Vorwürfe • 20
W

Wahrnehmung • 9
 Wandel der Unternehmenskultur • 5
 Weiterstreben • 5
Weiterstreben • 5
 Werbung • 13
 Wünsche • 17
 Wünsche • 12
 Wünsche und Forderungen • 13
 Wünsche und Forderungen an die Firma • 16
Z

Zeit • 15
 Zeitaufwand • 10
Zeitprobleme • 10, 11
 Ziel der 1. Ebene • 13
 Zielabweichung • 14
 Zieleinhaltung • 14
 Zündstoff für Konflikte • 7
 Zuhöraufgabe • 20
Zuhörer • 11
Zuhörphase • 6, 9, 10, 12, 14, 15, 19
 Zuhörphase • 13
 Zuhörphase • 13
 Zuhörphase • 13
 Zuhörphase • 14
Zuhörphase • 19
 Zurückweisung • 14
 Zurückweisungen • 17
 zusagen • 19
 Zusagen • 17, 19
 Zusagen • 17
 Zusammenarbeit • 6, 12, 17



5 ZUR PERSON DES TRAINERS

Dipl.-Psych. Egbert Babst

Jahrgang 1943, verh., 3 Kinder, hat in Berlin Psychologie und 6 Semester Chemie studiert. War Lehrbeauftragter für Gruppendynamik an der TU-Berlin. Seit 1969 ununterbrochen selbständiger Trainer für Industrie und Öffentliche Institutionen. Ab 1976 vierjährige Zusatzausbildung als Gestalttherapeut. 15 Jahre praktische Arbeit als Psychotherapeut neben der Tätigkeit als Trainer und Coach.



Langjährige konkrete Erfahrungen als Initiator und bei der Umsetzung von sozialen Innovationsprozessen in Großunternehmen. Spezialisiert auf die Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Realisierung teamförmigen Strukturen und Arbeitsprozesse.

Seit mehr als 30 Jahren Coach für Führungskräfte jeglicher Hierarchie-Ebenen bis hin zu Geschäftsführern und Vorständen von Unternehmen. Ein großer Anteil der Aufträge ist die Moderation realer Arbeitsbesprechungen als Moderator und – wo erwünscht - Mediator bei der Konfliktbewältigung (z.B. auch als Vermittler zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung).

Als Folge der naturwissenschaftlichen Seite der Ausbildung seit ebenfalls mehr als 30 Jahren Programm-Entwickler und Programmierer. Spezialisiert auf die Entwicklung von mathematisch-psychologischen Simulationsmodellen menschlicher Prozesse zu ausschließlich didaktischen Zwecken. Ziel: möglichst anschauliche Verbindungen von psychologischer Theorie und beruflicher Praxis für die Zusammenarbeit in Institutionen herzustellen.

Darüber hinaus Gründer und Geschäftsführer der Firma **BabstSoft e.K.** sowie Entwickler von PC-Datenbank-Anwendungen und Tools für den Weiterbildungssektor und sozialwissenschaftliche Forschung, die von **BabstSoft** im Internet angeboten und vertrieben werden. Mitglied in einer internationalen Programmentwickler-Gemeinschaft, die andere Programmierer in Internetforen bei deren praktischen Problemen berät. Mehr Informationen finden Sie unter www.BabstSoft.com im Internet.